

科学的管理方法是对企业进行有效控制，使企业步入良性循环的保证

管理方法

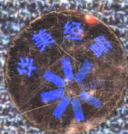
Management Tools

【国际版】



人事与组织管理方法

企业管理科学 · 科技与产品开发管理方法



华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编
新疆科技卫生出版社(XJ)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(XJ)

管理方法

人事与组织管理方法

企业管理科学·科技与产品开发管理方法



华书 - 美通(HAM)国际管理研究室 主编

总指导 (香港)陈阳生

新疆科技卫生出版社 (W)

XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS (W)

图书在版编目(CIP)数据

管理方法/华书-美通(HAM)国际管理研究室编. - 乌鲁木齐:
新疆科技卫生出版社(W), 2000. 9
ISBN 7-5372-2579-6

I. 管… II. 华… III. 管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51180 号

责任编辑 郝维洲
封面设计 奋成 占营

管理方法

华书-美通(HAM)国际管理研究室 编

* * *

新疆科技卫生出版社(W)出版发行
(乌鲁木齐市龙泉街 66 号 邮编 830001)

郑州文华印刷厂印刷

* * *

787×1092 毫米 16 开本 98 印张 2200 千字
2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5372-2579-6/C·4

印数:1-2000 定价:158.00 元(全套 4 册)

前 言

科学的管理方法是对企业进行有效控制，使企业步入良性循环的保证。本书为走向二十一世纪的中国职业经理人提供国内外成功企业的数百种科学管理方法。

建立既符合经济规律，又符合人性的管理方式，应用现代的科学管理方法，实行企业管理现代化，是我国企业建立现代企业制度，深化企业内部改革，提高企业竞争能力，创造最佳企业，实现企业稳步、快速发展必须迫切解决的问题。

为适应这一迫切需要，我们邀请了十几名经济管理专家，参照国内外众多知名企业的先进管理方法，编辑了这套《管理方法》。

特别是对于我国现阶段刚刚发展起来的民营企业，过去一直是采取家族式管理，随着企业的发展壮大，企业的管理决策更需要科学化。这一套《管理方法》对于这些企业管理者来说可谓是雪中送炭。

回观近几年来，我国的一些比较大的民营企业。象三株，巨人，南德，爱多等纷纷衰落。其主要原因就是管理决策上比较盲目，缺乏科学的管理决策方法。

本书融汇了当代企业管理理论和企业家实践的精华，既有企业管理理论的研究成果，又有企业管理成功经验的总结，更有九十年代先进管理方法的介绍。

全书按基础管理方法和不同管理子系统的管理方法，分门别类编排，便于管理者使用时随时查阅和参考。是企业健全管理基础工作和提高管理水平的应用方法指南。本书共分为四册：《经营决策与战略管理方法·基础管理方法》，《营销管理方法·生产与质量·业务管理方法·事务管理方法》，《人事与组织管理方法·企业管理科学·科技与产品开发管理方法》，《财务管理方法·企业管理信息系统·企业咨询诊断·CI策划·公共关系管理方法》。

吸取国外的先进的管理方法，结合中国自己企业的特点，使我们的企业步入良性快速稳步的发展阶段。愿这套书，为培养出我国的世界级大企业集团尽一份力。

（香港）陈阳生

香港龙兴公司高级管理顾问师

《管理方法》编委会

主 编：✱ 华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室

总 指 导：(香港) 陈阳生

执行主编：张作华 罗锐韧 张 鹏

编 委：

周春彦	袁乐乐	王 超	张海燕	谷振红
沈鸯样	刘淑丽	卫荃胜	王晓辉	毛永利
宁 勇	石 坚	刘 红	刘 震	吕 兵
吕秀芹	任 静	齐德刚	李 冰	李东萍
李瑞华	邢涛军	张子盈	宋珏辉	吴 镛
汪福建	金 宁	周丹洁	罗 红	杨 秀
郑春山	赵 悦	胡陆军	常润滋	黄 梅
黄 岚	黄 笠	黄古庆	虞榴花	韩亚军
彭亚楠				

目 录

第一篇 人事管理方法

□公司职工分类法·····	(3)
□公司职工需求预测法·····	(3)
□公司职工供给预测法·····	(4)
□公司用人要求确定法·····	(5)
□职工挑选程序图法·····	(7)
□职工培训三方面法·····	(9)
□培训项目图法·····	(12)
□总体培训计划法·····	(15)
□在职培训与脱产培训法·····	(15)
□直接传授式培训法·····	(15)
□参与式培训法·····	(16)
□职工岗前培训法·····	(17)
□职工的再培训法·····	(18)
□职工培训效果评估法·····	(18)
□公司管理人员功能评价法·····	(20)
□公司科技人员功能评价法·····	(22)
□人员功能数理评价法·····	(25)
□比例定员法·····	(29)
□岗位定员法·····	(31)
□岗位经济责任制法·····	(32)
□岗位练兵法·····	(34)
□浮动工资制法·····	(35)
□计时工资制法·····	(36)
□绩效评价法·····	(38)
□计件工资制法·····	(45)
□奖励工资制法·····	(48)
□结构工资制法·····	(50)

□全员达标管理法	(55)
□人员定量考核法	(60)
□人员选择法	(62)
□效率定员法	(64)

第二篇 组织管理方法

□部门化组织法	(69)
□一般组织设计法	(72)
□动态组织设计法	(73)
□授权组织法	(74)
□通用汽车公司组织管理法	(76)
□通用电气公司组织管理法	(82)
□HP 公司的组织管理法	(85)
□UCC 公司组织管理法	(101)
□杜邦公司组织管理法	(105)
□林肯公司组织管理法	(109)
□松下电器公司组织管理法	(111)
□罗罗公司组织管理法	(119)
□WS 公司组织管理法	(132)
□福莱特组织管理法	(144)
□卡恩组织管理法	(147)
□近代组织设计法	(148)
□利克特组织管理法	(149)
□系统组织管理法	(152)
□有机组织结构法	(156)
□组织的决策树分析	(158)
□组织信息处理系统管理法	(160)

第三篇 管理科学方法

□管理数学法	(165)
□盈亏平衡分析法	(167)
□库存控制模型法	(167)
□决策理论法	(168)

□PERT与CPM法	(169)
□线性规划法	(170)
□运输论法	(171)
□动态规划法	(171)
□马尔可夫分析法	(172)
□排队论法	(172)
□模拟法	(174)
□对策论法	(174)
□概率论法	(175)
□整数规划法	(175)
□目标规划法	(176)
□信息论法	(177)
□控制论法	(181)
□耗散结构论法	(183)
□协同论法	(184)
□突变论法	(185)
□动态数列法	(186)
□多项式曲线趋势预测法	(188)
□多元线性回归法	(191)
□二次移动平均法	(198)
□二次指数平滑法	(203)
□二元线性回归法	(205)
□非线性规划法	(213)
□非线性回归预测法	(217)
□龚帕兹曲线趋势预测法	(222)
□回归分析法	(224)
□灰箱分析法	(228)
□交叉影响法	(230)
□矩阵数据分析法	(234)
□矩阵图法	(238)
□联列表分析法	(239)
□零和对策法	(242)
□灵敏性分析决策法	(244)
□领先指标预测法	(248)
□敏感性分析的绘图法	(249)

第四篇 科技与产品开发管理方法

□西屋公司技术领先法	(253)
□科研课题管理法	(254)
□科研成果管理法	(257)
□科研组织与人员管理法	(259)
□专利管理法	(261)
□技术开发方法	(266)
□技术结构组合法	(268)
□技术配套法	(269)
□新产品分类法	(270)
□米拉克伦公司新产品开发法	(273)
□新产品开发风险避范法	(275)
□新产品开发方法	(282)
□新产品开发组织方法	(290)
□新产品开发程序图法	(296)
□新产品设想形成法	(302)
□新产品设想筛选法	(309)
□新产品样品开发方法	(321)
□新产品商品开发方法	(336)
□新产品工艺管理方法	(351)
□技术评价与技术选择法	(357)
□技术作价法	(366)
□企业技术评价法	(373)
□产品设计与试制标准化法	(376)
□方案创造方法	(380)
□功能定义方法	(386)
□功能分析方法	(392)
□功能评价方法	(393)
□价值的定性分析与定量计算法	(396)
□价值工程法	(400)

第一篇

人事管理方法

《管理方法》

公司职工分类法

依据公司编制人力规划的要求,可以把公司全部职工划分为以下六类:

- (1)管理人员。
- (2)工程技术人员。
- (3)工人,包括基本生产工人和辅助工人。
- (4)学徒工。
- (5)服务人员。
- (6)其他人员。

管理人员的需要量,可按与生产工人的比例和组织机构的定员来确定。

工程技术人员需要量,一般按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。

基本工人的需要量,可根据产值或实物的劳动生产率确定,也可按设备定员确定,或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。

辅助工人的需要量,可根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区的分配来确定。

学徒工的数量,主要根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。

其他非生产人员需要量,一般根据行业特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

公司职工需求预测法

公司职工的需求预测是根据公司发展的要求,对将来某个时期内,公司所需职工的数量和质量进行预测,进而确定人员补充的计划方案、实施教育培训方案。

职工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对职工需求预测要持动态的观点,考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

职工需求预测的基本方法有以下三种:

1. 经验估计法

经验估计法就是利用现有的情报和资料,根据有关人员的经验,结合本公司的特点,对公司职工需求加以预测。

经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”就是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议,征得上级主管的同意;“自上而下”的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议,然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用:先由公司提出职工需求的指导性建议,再由各部门按公司指导性建议的要求,会同人事部门、工艺技术部门、职工培训部门确定具体用人需求;同时,由人事部门汇总确定全公司的用人需求,最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。

2. 统计预测法

统计预测法是运用数理统计形式,依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素,作数学计算,得出职工需求量。

这类方法中采用最普遍的是比例趋势法,回归分析和经济计量模型比较复杂,用得也不多。

(1) 比例趋势分析法

这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系,如管理人员同工人之间的比例关系,考虑未来情况的变动,估计预测期内的比例关系,从而预测未来各类职工的需要量。

这种方法简单易行,关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

(2) 经济计量模型法

这种方法是先将公司的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来,依此模型及主要因素变量,来预测公司的职工需求。

这种方法比较复杂,一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

3. 工作研究预测法

这种方法就是通过工作研究(包括动作研究和时间研究),来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和劳动定额,并考虑到预测期内的变动因素,确定公司的职工需求。

公司职工供给预测法

公司职工的供给预测就是为满足公司对职工的需求,而对将来某个时期内,公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

职工供给预测一般包括以下几方面内容:

(1)分析公司目前的职工状况,如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等,了解公司职工的现状。

(2)分析目前公司职工流动的情况及其原因,预测将来职工流动的态势,以便采取相应的措施避免不必要的流动,或及时给予替补。

(3)掌握公司职工提拔和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性。

(4)分析工作条件(如作息制度、轮班制度等)的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。

(5)掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部(如富余职工的安排,职工潜力的发挥等),也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测,还必须把握影响职工供给的主要因素,从而了解公司职工供给的基本状况。

影响职工供给的因素可以分为两大类:

1. 地区性因素

其中具体包括:

- (1)公司所在地和附近地区的人口密度;
- (2)其他公司对劳动力的需求状况;
- (3)公司当地的就业水平、就业观念;
- (4)公司当地的科技文化教育水平;
- (5)公司所在地对人们的吸引力;
- (6)公司本身对人们的吸引力;
- (7)公司当地临时工人的供给状况;
- (8)公司当地的住房、交通、生活条件。

2. 全国性因素

其中具体包括:

- (1)全国劳动人口的增长趋势;
- (2)全国对各类人员的需求程度;
- (3)各类学校的毕业生规模与结构;
- (4)教育制度变革而产生的影响,如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响;
- (5)国家就业法规、政策的影响。

公司用人要求确定法

确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。在这个阶段,主要是在公司人力规划指导下,根据公司的需要,通过工作分析,确定公司用人的数量、类别、工作条件,拟定工作说明、工作规程,为下一阶段的工作准备条件。

1. 工作分析

工作分析就是通过观察和研究,把职工担任的每项工作加以分析,清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系,决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。

工作分析是提供现代人事管理不可缺少的关于职务方面的基础情报的一种分析方法。开展工作分析必须坚持以下三项基本原则:

- (1)正确、完整地确认工作的实体。
- (2)正确记述已确认的工作所包括的全部内容。
- (3)明确提出职工完成该项工作的必备条件。

一般来说,一项工作分析要包括以下项目:

- (1)工作的内容。
- (2)工作的职责。
- (3)与公司内部其他工作的关系。
- (4)工作的“应知”、“应会”。
- (5)经验、年龄、教育程度的要求。
- (6)技能的培养。
- (7)徒工见习制度。
- (8)工作环境条件。

工作分析过程可分为以下几个步骤:

- (1)对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析;
- (2)对工作内容、职责进行详细分析,形成工作说明;
- (3)对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析,形成工作规范;
- (4)对该项工作提出培训要求,形成培训方案。

2. 工作说明书

在工作分析的基础上,用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件,就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。

工作说明书一般要记载下列各项:

- (1)工作识别事项:如工作名称、编号、所属部科等等,以此将它与其它工作区别开来。
- (2)工作概要:包括工作范围、目的、内容等基本事项。
- (3)所需完成的具体工作:包括工作的具体目的、对象、方法等内容。
- (4)其它的特殊事项,如加班、恶劣的工作环境等事项的载明。

3. 工作规范

在工作分析的基础上,可进一步制订工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。

工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。

有的公司是采用将工作说明书与工作规范分开的方法,但更多的公司是把两者混合起来,即在工作说明书中既记载工作情况,又记载工作所要求的资格条件。

工作说明书和工作规范并不是一成不变的,随着公司生产技术的变化、组织机构的调整、职工素质的提高,应该相应地对工作说明书和工作规范进行审查、更新、修订,以适应变化了的情况的需要。

4. 公司确定用人要求的工作程序

公司用人要求的确定有其自身的客观过程,必须依照一定的程序来进行。

公司用人要求确定后,应优先考虑能否在公司内部找到合适的职工来承担此项工作,再去考虑其它招聘方法。

公司用人要求的确定程序见图 1.1。

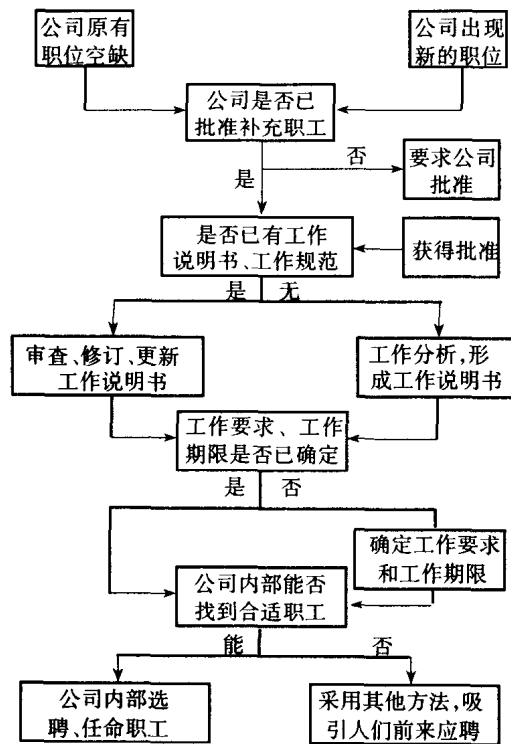


图 1.1 公司用人要求确定程序

职工挑选程序图法

1. 挑选职工的方式

公司挑选职工的方式大体上分为两类：

(1) 证件挑选方式：一般是根据需要，令应招者提交自己的履历表、特长与工作意向报告书、像片等。如果应招者已有一定的学历和经历，还应要他们提交学历与经历证明，最好还有推荐信。为了统一证件的格式，公司也应有备有规范化的报名表让应招者填写。然后，公司依据上述资料 and 情报，作出试用、录用的决定。

(2) 直接挑选方式：一般是对应招者采用笔试、面试、医学、心理学检查等多种方式综合运用，以此更深刻地了解应招者，从而作出录用与否的判断。

2. 挑选步骤

各个公司的规模不同、生产技术特点不同、招聘规模和应招人数不同，因此，各公司职工挑选工作的繁简也就不同。但一般来说，职工挑选工作可按以下步骤进行：

(1) 把收集到的有关应招者的情报资料进行整理、汇总、归类，制成标准格式。

(2)将应招者的情况与工作说明书、工作规范及公司的要求进行比较,初步筛选,把全部应招者分为三类:A.可能入选的;B.勉强合格的;C.明显不合格的。

(3)对可能入选者和勉强合格者再次进行审查,进一步缩小挑选范围。这项审查工作可由管理人员或人事部门来完成。

(4)对通过审查的应招者进行笔试、面试及医学、心理学检测。

(5)依据考试检测的情况,综合考虑应招者的其它条件,作出试用、录用决定。

(6)对每个应招者,不论录用与否,公司都应书面通知挑选结论。

3. 面试

面试是公司挑选职工的一种重要方法。面试给公司和应招者提供了进行双向交流的机会,能使公司和应招者之间相互了解,从而双方都可更准确做出聘用与否、受聘与否的决定。

(1)面试的几种具体形式

①个别面试

在这种形式下,一个应招者与一个面试人员面对面地交谈,有利于双方建立较为亲密的关系,加深相互了解。但由于只有一个面试人员,所以决策时难免有偏颇。

②小组面试

通常是由二、三个人组成面试小组对各个应招者分别进行面试。面试小组可由人事部门及其它专业部门的人员组成,从多种角度对应招者进行考察,提高判断的准确性,克服个人偏见。

③成组面试

通常由面试小组(由二、三人组成)同时对几个应招者(最好是五到六个)同时进行面试。在面试人员的引导下,完成一些测试和练习。在这个过程中,对应试者的逻辑思维能力、解决实际问题的能力、人际交往能力、领导能力等进行测试,以便于做出用人决策。

(2)开展面试应注意以下问题:

①事先对面试作好计划安排,切忌毫无准备就开始面试。

②在面试过程中,要建立一种轻松随和的气氛,以利于应招者正常发挥水平。

③要掌握好面试的内容、方向和进度。

④对必要的问题要深入探究。

4. 各种测试

测试的目的,就是采用较为客观的方法对应试者的能力、性格、特长进行衡量,以正确全面地衡量应试者的条件。

公司挑选职工,不能完全依据应招者过去的经历来预见其工作能力。在这种情况下,采用测试的方法是有效可行的。

各种测试方法中比较常用的有两类:

(1)素质测试 如对应招者的智力测验、性格测试、职业适合性测试等等。

(2)特长测试 如对应招者进行技能测试、职业兴趣检查,等等。

5. 征询意见

在对应招者进行完面试及各种测试之后,正式决定录用之前,为对应招者有更为深刻的